

## Johtaminen palveluna: palvelevan johtajuuden ilmeneminen ja ulottuvuudet

Kandidaatintutkielma  
Elisa Jokinen  
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu  
Johtaminen  
Kevät 2020

---

**Tekijä** Elisa Jokinen

---

**Työn nimi** Johtaminen palveluna: palvelevan johtajuuden ilmeneminen ja ulottuvuudet

---

**Tutkinto** Kauppatieteiden kandidaatti

---

**Koulutusohjelma** Johtaminen

---

**Työn ohjaaja(t)** Sari Yli-Kauhaluoma

---

**Hyväksymisvuosi** 2020**Sivumäärä** 23**Kieli** suomi

---

## Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tutkitaan, mitä palveleva johtajuus on, ja mitkä ovat sen keskeisimmät ulottuvuudet. Palveleva johtajuus on jatkoa modernien johtamisteorioiden kaanoniin, ja siinä keskiössä ovat erityisesti yrityksen tai organisaation työntekijät, jotka asetetaan etusijalle ja joiden hyvinvointi tulee olla johtamisen lähtökohtana. Palveleva johtajuus on ensi kerran esiintynyt Robert Greenleafin vuonna 1970 julkaistussa esseessä 'The Servant as a Leader'. Palveleva johtajuus luo viitekehysten, joka auttaa ymmärtämään, millaisia vaikutuksia johtamisella on etenkin alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen.

Tutkimuksen tukirankana on käytetty Northousen teosta Leadership: Theory & Practice (2013), joka on levinnyt palvelevaa johtajuutta käsittelevän tutkimuksen piirissä laajalle. Northousen palvelevan johtajuuden malli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat palvelevan johtajuuden olosuhteet, palvelevan johtajan käyttäytymismallit sekä palvelevan johtajuuden vaikutukset. Olosuhteilla tarkoitetaan organisaation kulttuuria sekä esimerkiksi hierarkkisuutta. Palvelevaa johtajuutta esiintyy tyypillisesti erityisesti matalan hierarkian organisaatioissa. Palvelevan johtajan käyttäytymismallit puolestaan ilmentävät johtajan henkilökohtaisia arvoja, toimintaperiaatteita ja persoonallisuuspiirteitä. Palvelevan johtajan persoonallisuuspiirteitä ovat etenkin sovinnollisuus ja ekstroverttiys. Lisäksi palvelevat johtajat ovat empaattisia ja altruismiin taipuvaisia.

Palveleva johtajuus kiteytyy kolmeen keskeisimpään ulottuvuuteen, jotka ovat empatia ja tunteälykyys, kasvun ja menestyksen tukeminen sekä johtajan käsitteelliset taidot ja pätevyys. Palveleva johtaja pyrkii tunnistamaan alaistensa vahvuudet sekä vahvistamaan ja kehittämään näitä taitoja edelleen. Johtajalla tulee olla myös syvä ymmärrys omasta organisaatiostaan ja yrityksen toimialasta, jotta alaiset voivat luottaa tämän kyvykkyyteen toimia johtotehtävissä. Luottamus rakentuu avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta.

Vaikutukset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: seuraajien menestys ja kehittyminen, organisaation menestys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Palvelevan johtajuuden ideologialla voidaan edesauttaa organisaatioiden menestymistä, kun sen jäsenten eli työntekijöiden jaksamiseen ja kehitykseen panostetaan. Palveluun ja auttamiseen perustuvan asenteen ja ilmapiirin rakentaminen organisaatioon voikin edistää hyvinvointia yksilön, organisaation ja koko yhteiskunnan tasolla. Tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta palvelevan johtajuuden ja palvelun kehän ilmenemisestä käytännön työelämässä sekä siitä, miten palveleva johtajuus on yhteydessä organisaation menestykseen.

---

**Avainsanat** palveleva johtajuus, servant leadership, organisaatiokulttuuri

---

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	2
2. Palvelevan johtajuuden malli.....	3
2.1 Palvelevan johtajuuden tausta ja olosuhteet .....	4
2.2 Palveleva johtaja.....	6
3. Palvelevan johtajan ulottuvuudet.....	9
3.1 Empatia ja tunneälykyys.....	9
3.2 Kasvun ja menestyksen tukeminen.....	11
3.3 Käsitteelliset taidot ja pätevyys .....	13
3.4 Palvelevan johtajuuden vaikutukset .....	15
3.5 Palvelevan johtajuuden soveltuvuus eri organisaatioihin.....	17
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	18
5. Lähteet .....	21

# 1. Johdanto

”Johtaminen ei ole rakettitiedettä, mutta samaan aikaan se on jumalattoman vaikeaa.” Näin kommentoi Aalto-yliopiston rahoituksen professori Vesa Puttonen (2020) väitettä siitä, tulisiko hyvän johtajan tulla yrityksen tähti vai hiljainen taustavoima Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun podcastissa Puttonen & Vilkkumaa. Kun jossakin mainitaan sana johtaminen, ihmiset kiinnostuvat. Johtaminen on tieteenalana kiehtonut myös tutkijoita koko historiamme ajan, ja niin kauan, kun on yrityksiä ja organisaatioita, johtajia sekä johdettavia, riittää myös tutkittavaa aiheesta. Tästä syystä olen valinnut kandidaatintutkielmani aiheeksi palvelevan johtajuuden. Tässä tutkielmassa pyrin selvittämään vastauksen tutkimuskysymykseeni: ”Mitä palveleva johtajuus on?”

Palveleva johtajuus on johtamisen uusi paradigma, joka on viimeisen 40 vuoden ajan noussut johtajuusmalliksi muiden modernien johtajuusteorioiden, kuten transformatiivisen ja autenttisen johtajuuden, rinnalle (Northouse, 2013). Transformatiivinen johtajuus on kenties yksi eniten tutkittuja moderneja johtamismalleja, ja sillä tarkoitetaan erityisesti johtajan kykyä inspiroida, luoda yhteenkuuluvuutta alustensa keskuuteen ja tarjota selkeä visio organisaatiolle (Grant, 2012). Autenttinen johtajuus puolestaan tarkoittaa sitä, että johtajan käyttäytyminen ilmentää sellaisia arvoja kuten rehellisyys, lojaalius ja tasapuolisuus (Avolio & Gardner, 2005). On kuitenkin havaittu, ettei edellä mainittu, tavanomainen käsitys johtamisesta enää sovellu kaikkiin nykypäivän organisaatioihin sellaisenaan (Empson, 2019). Tähän ongelmaan voi ratkaisun voi tarjota palveleva johtajuus, jossa keskeistä on johdettavien, eli esimerkiksi yrityksen työntekijöiden, tarpeiden ja kehityksen asettaminen etusijalle, matala hierarkia sekä johtaminen tyylillä, joka tähtää suurempaan hyvään organisaatiossa, yhteisössä ja koko yhteiskunnassa (Northouse, 2013). Palveleva johtajuus luo viitekehyksen, joka auttaa ymmärtämään, millaisia vaikutuksia johtamisella on alaisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Liden et al., 2008).

Tässä tutkielmassa selvitän, mitä palveleva johtajuus on, ja mitkä ovat sen keskeisimmät ulottuvuudet. Ensiksi perehdyn aiheesta käsittelevään tieteelliseen kirjallisuuteen, jota analysoin konseptuaalisella tasolla. Tutkimuksen tukena käytän etenkin Northousen teosta *Leadership: Theory & Practice* (2013), joka on levinnyt palvelevaa johtajuutta käsittelevän tutkimuksen piirissä laajalle. Teokseen on myös viitattu paljon myöhemmissä tieteellisissä julkaisuissa. Toisessa luvussa esittelen niin ikään Northousen palvelevan johtajuuden mallin. Northousen

mallin pohjalta olen kiteyttänyt palvelevan johtajuuden kolmeen mielestäni keskeisimpään ulottuvuuteen, jotka ovat empatia ja tunneälykyys, kasvun ja menestyksen tukeminen sekä johtajan käsitteelliset taidot ja pätevyys. Nämä dimensiot sekä palvelevan johtajuuden vaikutukset on esitelty luvussa kolme. Tutkielman lopuksi esittelen tutkielmani johtopäätökset sekä yhteenvedon. Tutkimukseni perusteella olen tunnistanut kolme palvelevan johtajan keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat empatia ja tunneälykyys, kasvun ja menestyksen tukeminen sekä käsitteelliset taidot ja pätevyys. Palvelevassa johtajuudessa keskiössä ovat johtajan alaiset, joiden hyvinvointiin ja kehittymiseen palvelevalla johtajuudella tähdätään (Northouse, 2013). Palvelevan johtajuuden ideologialla voi olla paljon positiivisia vaikutuksia organisaatioihin ja yhteiskuntaan, sillä palveluun ja muiden auttamiseen perustuva asenne leviää helposti työyhteisössä, mikäli sen ilmapiiri on tälle otollinen (Graham, 1991). Palveluun ja auttamiseen perustuvan asenneilmapiirin omaksuminen organisaatioissa voikin edistää hyvinvointia niin yksilön, organisaation kuin koko yhteiskunnan tasolla. Toisaalta malli saattaa kuulostaa liian utopistiselta toimiakseen käytännön työelämässä, ja tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta esimerkiksi siitä, miten palveleva johtajuus on yhteydessä organisaation menestykseen (Hunter et al., 2013).

## 2. Palvelevan johtajuuden malli

Palvelevan johtajuuden isänä pidetään Robert Greenleafia, joka esitteli käsitteen ensimmäistä kertaa vuonna 1970 kuuluisassa esseessään *The leader as servant* (Greenleaf 1970, artikkelissa Hunter *et al.*, 2013). Greenleafin ideologia polveutuu alun perin Herman Hessen vuonna 1932 julkaistusta teoksesta *Matka aamun maahan*, joka kertoo tarinan matkalaisista ja heidän palvelijastaan, joka ilahduttaa koko ryhmää matkan varrella auttamalla ryhmän jäseniä, pysymällä hyväntuulisena ja pitämällä yllä positiivista ilmapiiriä. Tarinan edetessä palvelija kuitenkin katoaa, jolloin muu ryhmä joutuu täydellisen kaaoksen valtaan ja on kyvytön jatkamaan matkaa ilman ryhmään merkittävää panosta tuonutta palvelijaa. Tarina opettaa, että palvelija olikin tosiasiassa ryhmän johtaja, sillä palvelijan voidaan katsoa johtaneen ryhmää epäitsekäällä, toiset ryhmän jäsenet huomioivalla käytöksellään (Northouse, 2013).

Greenleafin kuuluisan esseen jälkeen aihe on kiehtonut tutkijoita vuosikymmenten ajan. Siinä missä johtajuusteoriat ovat viime vuosina keskittyneet käsittelemään etenkin transformatiivista johtajuutta, on rinnalle noussut johtajuusmalli, joka lähtee johtajan halusta palvella (van

Dierendonck, 2011). Palveleva johtaja astuu itse sivuun, käyttää vähemmän asemaan perustuvaa valtaa ja siirtää enemmän valtuuksia seuraajilleen (Northouse, 2013). Palvelevan johtajuuden perimmäisenä tarkoituksena on Greenleafin (1970, artikkelissa Hunter *et al.*, 2013) mukaan luoda terveitä organisaatioita, jotka edesauttavat yksilön kehitystä, vahvistaa organisaation menestystä sekä tuottaa positiivista vaikutusta yhteiskuntaan. Grahamin (1991) mukaan palvelevan johtajuuden ideologia perustuu työntekijöiden palvelemiseen, painottaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa työhön ja työyhteisöön, kannustaa yhteisöllisyyteen sekä pyrkii osallistamaan kaikkia yhteisön jäseniä päätöksentekoon. Edellä mainittujen tekijöiden pohjalta Northouse (2013) on muodostanut palvelevan johtajuuden mallin, jossa on kolme osaluetta: olosuhteet (antecedent conditions), palvelevan johtajan käyttäytymismallit (servant leader behaviors) ja vaikutukset (outcomes). Avaan näitä osa-alueita tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Palvelevaan johtajuuteen liittyvässä tieteellisessä kirjallisuudessa käytetään yleisesti termiä 'seuraaja' (follower) puhuttaessa johtajan alaisista eli johdettavista. Lukemani kirjallisuuden perusteella termiä 'seuraaja' on käytetty monenlaisten organisaatioiden yhteydessä riippumatta siitä, onko kyseessä virallinen tai epävirallinen organisaatio, jossa johtajuutta tapahtuu. Toisaalta tietyillä aloilla ja asiantuntijayrityksissä, kuten konsulttitaloissa, asianajotoimistoissa tai investointipankeissa, termin käyttö on vähäisempää: työntekijät eivät tunnista rooliaan seuraajana, vaan pyrkivät olemaan aktiivisina päätöksentekijöinä ja itse oman työnsä johtajina (Empson, 2019). Kuitenkin termi on käytössä akateemisissa julkaisuissa suhteellisen laajalti, minkä johdosta olen myös tässä tutkielmassa käyttänyt termiä 'seuraaja' synonyyminä alaisille ja työntekijöille organisaation laadusta tai toimialasta riippumatta. Koska palvelevaa johtajuutta käsittelevää tutkimusta on kuitenkin toteutettu monenlaisissa organisaatioissa ja erilaisilla aloilla, pyrin osana tätä tutkielmaa selvittämään vastauksen myös siihen, minkälaisissa yrityksissä ja organisaatioissa palvelevan johtajuuden periaatteet toimivat parhaiten.

## 2.1 Palvelevan johtajuuden tausta ja olosuhteet

Jokainen johtajuustyyli vaatii omanlaisensa olosuhteet, kulttuurin ja kontekstin. Olosuhteilla tarkoitetaan vallitsevaa tilaa, jossa palvelevaa johtajuutta tapahtuu (Northouse, 2013). Northousen mukaan olosuhteet ottavat huomioon johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä seuraajien vastaanottavaisuuden, joihin palataan myöhemmin tässä tutkielmassa. Northousen

palvelevan johtajan mallin mukaan kulttuuriin ja kontekstiin vaikuttaa erityisesti valtaetäisyys, joka kuvaa organisaatorakenteen hierarkkisuuutta. Mitä monimutkaisempi organisaatorakenne, sitä korkeampi hierarkia tyypillisesti vallitsee johtajan ja alaisen välillä (Liu & Liao, 2013). Kuten Greenleaf (1970) on Hunterin (2013) mukaan esittänyt, palvelevalla johtajuudella on tyypillistä vähemmän strukturoitu organisaatorakenne ja matala hierarkia.

Tutkimusten mukaan mitä vahvemmin johtaja työntekijöiden näkökulmasta edustaa organisaation arvoja, sitä helpompi johtajan on luoda yhteinen visio, kulttuuri ja tavoitteet, joihin koko organisaation on helppo sitoutua (Wang, Xu & Liu, 2018). Myös vision hahmottaminen ja sen viestiminen koko organisaation laajuisesti on keskeinen palvelevan johtajuuden elementti (Russell & Stone, 2002). Jotta koko organisaatio voisi sisäistää yhteisen vision ja tavoitteet, tarvitaan avointa ja kaksisuuntaista viestintää johtajan ja johdettavien välillä. Avoin viestintä myös edesauttaa molemminpuolista ymmärrystä johtajan ja alaisten välillä: Kun johtaja uskaltaa viestiä avoimesti ja näyttää tunteitaan, alaisilla on mahdollisuus ymmärtää vastavuoroisesti myös johtajaansa (Wang, Xu & Liu, 2018). Myös oma elämäkokemukseni tukee tätä väitettä: johtajan on parempi viestiä vähän ja avoimesti, kuin ei ollenkaan – tai mikä vielä pahempaa, totuutta pimittäen. Hyvä johtaja osoittaa rohkeutta viestimällä myös epäselvissä ja haastavissa tilanteissa mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti (Russell & Stone, 2002). Kun tietoa on tarjolla heti, alaisten on helpompi ymmärtää tilannetta ja vaadittuja toimenpiteitä. Tällä voidaan vähentää esimerkiksi arvostelun ja vastarinnan määrää työyhteisön kulisissa (Luo et al., 2016).

Van Dierendonckin (2011) mukaan palveleva johtajuus auttaa myös rakentamaan kulttuuria, jossa on tilaa oppia ja tehdä virheitä. Kulttuuri, jossa saa tehdä virheitä, on yleensä myös avoin ja ymmärtäväinen. On helppo ajatella, että tällaisessa ympäristössä työntekijät voivat hyvin ja haluavat tehdä parhaansa, mikä voi näkyä työntekijän näkökulmasta parantuneena organisaatiokansalaisuutena. Organisaatiokansalaisuus tarkoittaa Hunterin (2013) mukaan sitä, että työntekijä pyrkii olemaan vastikkeetta avulias sekä omalla käytöksellään edistämään hyvää ilmapiiriä ja kulttuuria organisaatiossa. Palvelevassa johtajuudessa kulttuurilla tarkoitetaan erityisesti palvelulähtöistä kulttuuria. Palvelun kulttuuri tarkoittaa siis ympäristöä, jossa yhteiset käyttäytymissäännöt ja normit tukevat toisten auttamisen kulttuuria edelleen (Liden et al., 2014).

Toisaalta, kaikki työntekijät eivät välttämättä halua palvelevaa johtajaa eikä kaikille johtajille tai johdettaville palvelevan johtajuuden malli sovi lainkaan. Palvelevan johtajuuden mallin toimivuuden kannalta olennaista onkin tutkielman alussa mainittu, Northousen mallin (2013) esittämä seuraajien vastaanottavaisuus. Seuraajien vastaanottavaisuus tarkoittaa sitä, että palvelevan johtajuuden toimivuuden kannalta johtoasemassa olevan on olennaista selvittää, ovatko alaiset halukkaita tulemaan johdetuksi palvelevan johtajuuden keinoin (Northouse, 2013). Tämän kysymyksen ratkaistakseen johtaja voi esimerkiksi tunnustella, sopiiko palveleva johtajuus kyseiseen organisaatioon ja sopiiko johtajuustyyli nimenomaan kyseisen organisaation työntekijöille.

## 2.2 Palveleva johtaja

Vaikka palvelevan johtajuuden keskiössä on johtajan sijaan nimenomaan alaiset, ei tutkimusta aiheesta voi sivuuttaa käsittelemättä johtajaa sekä tämän persoonallisuuspiirteitä ja ominaisuuksia. Johtajan ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi johtajan kykyä tunneälykkyyteen ja itseohjautuvuuteen sekä johtajan käsitystä moraalista ja johtamisesta yleisesti (Northouse, 2013). Northousen (2013) käsityksen mukaan tutkimukset osoittavat, että on havaittavissa tietynlaisia piirteitä ja käyttäytymismalleja, jotka soveltuvat parhaiten palvelevalle johtajalle ja toisaalta, tietynlaiset ihmiset saattavat menestyä paremmin palvelevana johtajana kuin toiset.

Northousen (2013) mukaan palvelevan johtajan tyypillisiä käyttäytymismalleja ovat esimerkiksi käsitteellistäminen, emotionaalinen parantaminen (emotional healing), johdettavien ihmisten asettaminen etusijalle, eettisyys, voimaannuttaminen ja arvon luominen yhteisölle. Emotionaalinen parantaminen tarkoittaa, että johtaja pyrkii seuraajiensa hyvinvointiin, tukee heitä ja on empaattinen – erityisesti silloin, kun työntekijä kohtaa jonkin henkilökohtaisen tragedian tai takaiskun (Liden et al., 2014). Tällaisessa tilanteessa palvelevan johtajan rooli voi olla auttaa alaisiaan pääsemään näiden tilanteiden yli, olla läsnä ja lohduttaa heitä. Jotta seuraajat voivat kasvaa ja kehittyä, johtajan tehtävänä on poistaa esteitä, jotka mahdollisesti hidastaisivat tätä prosessia (Northouse, 2013). Johtaja siis auttaa alaisiaan paitsi kasvamaan ja menestymään työssään, myös kehittymään ihmisinä kokonaisvaltaisesti.

Van Dierendonck (2011) on puolestaan tutkinut palvelevan johtajan käyttäytymistä ja erottanut sieltä tietynlaisia toimintaperiaatteita. Tärkeimmät toimintaperiaatteet ja käyttäytymismallit



van Dierendonckin (2011) mukaan ovat vastuun ottaminen ja sen kantaminen, alaisten tukeminen, itsereflektioon kannustaminen, yhteistyön mahdollistaminen, selkeä viestintä sekä kaikkien tiimin jäsenten arvostaminen. Nämä periaatteet painottavat etenkin yhteisöllisyyttä ja alaisen roolia autonomisena toimijana organisaatiossa: johtaja tarjoaa tukeaan silloin, kun sitä tarvitaan, mutta muuten toimii organisaation kulisseissa yhteistyön ja kehityksen mahdollistajana. Tuen antaminen ja selkeä viestintä korostuu myös Luon ym. (2016) mukaan etenkin kriisi- ja muutostilanteissa.

Millainen merkitys persoonallisuuspiirteillä on siihen, soveltuuko henkilö palvelevaksi johtajaksi? Hunterin (2013) mukaan erityisesti johtajan sovinnollisuudella ja ekstroverttiydellä on havaittu olevan yhteys palvelevaan johtajuuteen. Sovinnollisuus ja ekstroverttiys kuuluvat persoonallisuuspiirteiden Big Five -malliin, joka on erittäin tunnettu, yleinen ja laajalle levinnyt tapa kuvata ja luokitella ihmisen persoonallisuuspiirteitä (Goldberg, 1990). Sovinnollisuuden ja ekstroverttiyden lisäksi malliin kuuluvat tunnollisuus, tunne-elämän tasapainoisuus ja avoimuus (Hassan, Asad and Hoshino, 2016). Hassanin ym. (2016) mukaan ekstrovertit ihmiset ovat puheliaita, ilmeikkäitä ja vuorovaikutukseen pyrkiviä. Tunnolliset ihmiset ovat puolestaan lämminhenkisiä, luotettavia, yhteistyökykyisiä ja myötätuntoisia. Edellä mainitut piirteet voi yhdistää palvelevaan johtajuuteen, sillä ne ilmentävät motivaatioon liittyviä arvoja ja taipumuksia, joita palvelevat johtajat tyypillisesti osoittavat. Sovinnollisuuteen pyrkivä johtaja on usein altruistinen ja antelias henkilö, joka osoittaa myötätuntoa, empatiaa ja luottamusta. Näistä etenkin empaattisuus voidaan lukea yhdeksi palvelevan johtajuuden keskeisimmäksi ulottuvuudeksi, johon palataan myöhemmin tässä tutkielmassa.

Russellin ja Stonen mukaan palvelevan johtajan ei välttämättä tarvitse olla organisaation kovaäänisin tai karismaattisin henkilö (Russell & Stone, 2002). Palvelevalta johtajalta kysytään ennemminkin kykyä pysytellä kulisseissa ja astua esiin vain silloin, kun siihen on tarvetta. Russell ja Stone (2002) ovat tunnistaneeet yhdeksän ominaisuutta ja jaotelleet nämä ominaisuudet kahteen kategoriaan, toiminnallisiin ominaisuuksiin (functional attributes) ja näitä täydentäviin ominaisuuksiin (accompanying attributes). Ominaisuuksissa toistuvat tutut piirteet kuten visio, rehellisyys, johdonmukaisuus, luottamus, palveleminen, roolimallina ja pioneerinä toimiminen, muiden ihmisten kunnioittaminen ja voimaannuttaminen (Hassan, Asad & Hoshino, 2016). Toiminnalliset ominaisuudet ovat selvästi erottuvia ja tunnistettavissa olevia piirteitä ja käyttäytymismalleja, jotka ilmenevät siinä, miten johtaja toimii ja käyttäytyy

työpaikalla. Täydentävät ominaisuudet puolestaan nimensä mukaisesti täydentävät toiminnallisia ominaisuuksia (Russell & Stone, 2002).

Palvelevan johtajan ominaispiirteet Lidenin ym. (2008) mukaan ovat tunteiden huomiointi (emotional healing), arvon luominen yhteisölle (creating value for the community), käsitteelliset taidot (conceptual skills), voimaannuttaminen (empowering), seuraajien kasvun ja menestymisen tukeminen (helping subordinates grow and succeed), seuraajien asettaminen etusijalle (putting subordinates first), eettisyys (behaving ethically), suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen (relationships) ja palvelijana toimiminen (servanthood). Näitä ja edellä jo mainittuja piirteitä vertaamalla huomaamme, että kaikki ne ilmentävät tietynlaista arvopohjaa. Niinpä voidaan sanoa, että palvelevaa johtajaa, kuten johtajia ja ihmisiä muutenkin, ohjaavat myös arvot. Russellin ja Stonen (2002) mukaan palvelevan johtajan keskeisiä arvoja ovat erityisesti rehellisyys, suoraselkäisyys, reiluus, oikeudenmukaisuus. Näitä piirteitä yhdistää korkea moraali ja toiminnan eettisyys. Moraali esiintyy myös muissa palvelevaa johtajuutta käsittelevissä lähteissä: Van Dierendonckin (2011) mukaan palvelevan johtajan persoonallisuuspiirteitä ovat itsemääräämisoikeus (self-determination), moraalinen kognitiivinen kehitys (moral cognitive development) ja kognitiivinen monimutkaisuus (cognitive complexity). Graham (1991) onkin esittänyt, että palveleva johtajuus eroaa transformatiivisesta johtajuudesta nimenomaan siinä, että se lisää transformatiiviseen johtajuuteen moraalisen ulottuvuuden.

Greenleafin kirjoitusten pohjalta Spears ym. (1998) ovat puolestaan tunnistaneet kymmenen palvelevan johtajan ominaisuutta. Nämä ovat kuunteleminen (listening), empatia (empathy), parantaminen (healing), tietoisuus (awareness), suostutteleminen (persuasion), käsitteellinen hahmottaminen (conceptualization), kaukonäköisyys (foresight), huolehtiminen (stewardship), sitoutuminen ihmisten kasvuun (commitment to the growth of people) ja yhteisön rakentaminen (building community). Spearsin ym. (1998) mukaan palveleva johtaja harjoittaa aktiivista kuuntelua ja reflektoi kuulemaansa kehittyäkseen yhä paremmaksi johtajaksi. Tietoisuuden kautta johtaja pystyy näkemään kokonaiskuvan ja ymmärtämään paitsi itseään, myös sitä, millainen vaikutus itsellä on ympäröivään ihmisiin ja maailmaan. (Spears *et al.*, 1998). Yleisesti tunnettu sanonta kuuluukin: jotta voi ymmärtää muita ihmisiä, on ymmärrettävä ensin itseään.

Kuten huomataan, monet tutkijat ovat tunnistaneeet palvelevassa johtajuudessa useita samankaltaisia piirteitä ja ominaisuuksia. Osa näistä ominaisuuksista voidaan tulkita olevan johtajahenkilön omia persoonallisuuspiirteitä, mutta osa myös omaksuttavissa olevia käyttäytymismalleja, jotka Northouse (2013) on nostanut palvelevan johtajuuden mallin keskiöön palvelevan johtajan käyttäytymismallien komponenteiksi. Vaikka edellä on lueteltu useita erilaisia piirteitä ja ominaisuuksia, on niistä kuitenkin selkeästi erotettavissa kolme ulottuvuutta, jotka toistuvat useissa palvelevaa johtajuutta käsittelevissä lähteissä: empatia ja tunneälykyys, työntekijöiden kasvun ja menestyksen tukeminen sekä johtajan käsitteelliset taidot eli pätevyys. Nämä dimensiot ovat mielestäni keskeisimmät palvelevan johtajuuden elementit, joten olen perehtynyt niihin tarkemmin, ja niihin syvennyttään lisää seuraavassa luvussa.

### 3. Palvelevan johtajan ulottuvuudet

#### 3.1 Empatia ja tunneälykyys

Empatialla tarkoitetaan kykyä tunnistaa ja ymmärtää muiden ihmisten tunteita (Mahsud, Prussia & Yukl, 2010). Useat palvelevan johtajuuden tutkijat ovat esittäneet, että palvelevan johtajan yksi keskeisimpiä ominaisuuksia onkin kyky empatiaan (ks. esim. Spears, 1998; Washington, Sutton & Feild, 2006; Liden et al., 2008). Hyvä palveleva johtaja pystyy siis asettumaan alaistensa asemaan ja ymmärtämään heidän tunteitaan, asenteitaan ja tarkoitusperiään heidän käyttäytymisensä taustalla. Eräässä tutkimuksessa erään yrityksen työntekijöiltä kysyttiin, mitkä arvot heidän mielestään edustavat eniten palvelevaa johtajuutta, jos tarkastellaan nimenomaan johtajan edustamia arvot. Tässä tutkimuksessa keskeisimmäksi arvoksi nousi etenkin empatia (Washington, Sutton & Feild, 2006). Kun johtaja toimii johdonmukaisesti suhteessa omiin ja edustamansa organisaation arvoihin, johtaja voi saavuttaa uskottavuutta ja siten luottamusta alaistensa keskuudessa. Uskottavuus ja luottamus rakentuvat myös johtajan käsitteellisten taitojen kautta, joihin palataan kolmannessa alaluvussa.

Empatia vaatii toteutuakseen rinnalleen myös muita taitoja ja käyttäytymismalleja. Niistä olennaisimpia on Undungin ja De Guzmanin (2009) sekä Washingtonin, Suttonin ja Feildin (2006) mukaan etenkin kuunteleminen, sillä ilman aktiivista kuuntelemista on mahdotonta ymmärtää toista ihmistä. Kuuntelemisen kautta johtaja ymmärtää alaisiaan ja sen myötä

joukkoa, jota tämän on määrä johtaa. Empatia on siten myös ihmissuhdetaito, joka organisaatiokontekstissa voi auttaa johtajaa rakentamaan luottamuksellisen suhteen alaisiin (Mahsud, Prussia & Yukl, 2010). Näin empatia vaatii myös kaksisuuntaista vuorovaikutusta, joka aiemmin todettiin olevan yksi palvelevan johtajuuden toteutumisen edellytyksiä. Vuorovaikutus puolestaan vaatii aktiivista läsnäoloa kummaltakin osapuolelta. Tämän vuoksi koen, että johtaja-asemassa olevan tulisi aina olla alaisilleen läsnä ja tavoitettavissa, eikä linnoittautua suljettujen ovien taakse henkilöstönsä ulottumattomiin. Tätä ohjenuoraa tukee myös Grahamin (1991) väite siitä, että palvelevan johtajan tulisi pystyä osoittamaan, että tämä on aina avoin keskusteluille. Johtamiskontekstissa empatian ja toisista välittämisen avulla voidaan rakentaa ja vahvistaa johtajan ja seuraajan välistä suhdetta (Undung & De Guzman, 2009). Kun suhde on vahva, johtajan on helppo inspiroida ja rohkaista alaisiaan (Washington, Sutton & Feild, 2006). Johtajuus vaatii myös herkkyyttä ei pelkästään alaisten, vaan kaikkien organisaation sidosryhmien tarpeille ja kiinnostuksenkohteille (Graham, 1991).

Palveleva johtaja ottaa vastuun seuraajistaan ja roolistaan johtajana. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että palveleva johtaja pyrkii alaisistaan huolehtimiseen ja heidän parantamiseensa (Graham, 1991; Spears *et al.*, 1998). Parantamisella tarkoitetaan johtajuuden kontekstissa sitä, että palveleva johtaja pyrkii vahvistamaan kaksisuuntaista johtaja-alainen-suhdetta ja tunnistaa, että hänellä on mahdollisuus auttaa alaisiaan pääsemään vaikeiden tilanteiden jälkeen jaloilleen. Palveleva johtaja asettaa seuraajien tarpeet omien tarpeidensa edelle (Liden *et al.*, 2008), joten tämän myötä palvelevan johtamisen voidaan sanoa olevan ihmislähtöistä johtamista. Tunneälykkyyteen ja empatiaan kykenevä henkilö kykenee myös peilaamaan omaa käytöstään, joka heijastuu työyhteisössä. Omaa käyttäytymistä pitääkin jatkuvasti peilata muihin, sillä muut peilaavat omaa käytöstään johtajaan (Empson, 2019).

Aina empatiaa ei ole kuitenkaan tunnistettu tai haluttu tunnistaa johtajuuden ulottuvuutena. Esimerkiksi Holt ja Marques (2012) ovat tutkineet empatiaa osana johtajuutta ja havainneet, että business-kontekstissa empatian koetaan esimerkiksi vääristävän päätöksentekoa, empatia tulkitaan heikkouden merkiksi, eikä empatian roolia johtamisen työkaluna tunnisteta (Holt & Marques, 2012). Empatia onkin niin sanottu ”pehmeä arvo”, joka saattaa helposti unohtua raa’assa, kovan kilpailun liike-elämässä. Samalla Holt ja Marques (2012) ovat kuitenkin esittäneet, että empaattisuudelle on liike-elämässäkin edelleen sijaa, mutta tarvitaan lisää esimerkkejä sen vaikutuksesta organisaatioiden menestykseen ja etenkin siitä, miten empatia näkyy ja tulkitaan osana johtajan toimintaa. Empaattisuus osana johtajan

toimintaa sisältyy myös Northousen malliin siinä, miten johtaja ilmentää empatiaa omassa käyttäytymisessään työpaikalla. Empaattisuutta osoittavia käyttäytymismalleja, jotka myös Northouse on tunnistanut, ovat esimerkiksi aktiivinen kuunteleminen ja fyysinen läsnäolo (Northouse, 2013).

Empatian rooli voi tulevaisuudessa jopa korostua, jos palveleva johtajuus yleistyy johtamisfilosofiana organisaatioissa. Kun samaan aikaan yhteiskunnassa uskalletaan puhua enemmän esimerkiksi työssä jaksamisesta, työuupumuksen ja burnoutien ehkäisemisestä, työyhteisön henkisestä hyvinvoinnista sekä kestävään kehitykseen tähtäävästä liiketoiminnasta, voi palvelevan johtajuuden ja siten empatian merkitys tulevaisuudessa korostua entisestään.

### 3.2 Kasvun ja menestyksen tukeminen

Palveleva johtaja toimii tyypillisesti työntekijöidensä kasvun ja kehityksen mahdollistajana. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtaja ymmärtää, mikä on organisaation päämäärä, ja mitä tietoja, taitoja ja kyvykkyyksiä päämäärän saavuttamiseksi vaaditaan (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Palvelevan johtajuuden rooli korostuu silloin siinä, että johtaja tunnistaa työntekijöidensä kyvyt, tarjoaa heille mahdollisuuksia kehittää jo olemassa olevia taitojaan, oppia uutta sekä saavuttaa työntekijän omat, esimerkiksi uraan liittyvät tavoitteet. Seuraajien tulee kuitenkin voida luottaa heidän johtajansa vilpittömyyteen. Johtajan puolestaan tulee ottaa tämä tarve huomioon tavassa, jolla hän tukee alaisiaan (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010).

Kasvun ja kehityksen mahdollistaminen voi toteutua myös esimerkiksi mentoroinnin kautta. Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että kokeneempi tai korkeammassa asemassa toimiva henkilö toimii roolimallina, antaa tukea, suuntaa ja palautetta kokemattomalle henkilölle esimerkiksi uraan tai henkilökohtaiseen kehitykseen liittyvissä asioissa (Shek & Lin, 2015). Tämän tiedon valossa palveleva johtaja voisi jossakin yhteyksissä toimia esimerkiksi mentorina alaisilleen. Shekin ym. (2015) mukaan mentoroinnin avulla voidaan vaikuttaa paitsi mentoroitavan ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun myös vastavuoroisesti palvelevan johtajan omaan kehittymiseen. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa korostuu itsensä johtaminen, johtajan rooli on olla alaisilleen etenkin keskustelukumppani ja mentori, jonka kanssa asiantuntija voi pallorella työasioita (Empson, 2019).

Palvelevalla johtajalla on siis kyky havaita seuraajiensa kyvyt ja auttaa heitä tuomaan näitä kykyjä paremmin esille. Tämä tavoite on keskiössä myös Northousen (2013) palvelevan johtajuuden mallissa, jonka mukaan palveleva johtaja haluaa palvella alaisiaan ja siten mahdollistaa näiden menestymisen. Parhaimmillaan palveleva johtaja saa seuraajistaan irti heidän koko potentiaalinsa ja saa heidät jopa ylittämään itsensä (Liden et al., 2008). Johtajan rooli on siis avustaa seuraajiaan, jotta he pystyvät kehittymään ja kehittämään itseään yhä edelleen. Mitä tämä kertoo johtajan moraalista? Van Dierendonck (2011) on esittänyt, että palvelevalla johtajalla on havaittu olevan kehittyneempi moraalinen ulottuvuus, joka nousee tässä kohtaa esiin. Myös Undungin ym. (2009) mukaan johtajalla on moraalin nimissä jopa tietynlainen velvollisuus auttaa alaisiaan kasvamaan ja kehittymään.

Kuten aiemmin todettiin, palveleva johtaja tähtää työntekijöiden mahdollisimman toimivaan autonomiaan organisaatiossa. Määräysten, käskyjen ja valvonnan sijaan tavoitteena on saada työntekijät ajattelemaan itse ja pohtimaan, kuinka he itse haluaisivat työnsä tehdä (van Dierendonck, 2011). Autonomian toteutuessa johtajan vastuulle jää suunnan näyttäminen ja tuen antaminen (van Dierendonck, 2011). Mutta mikäli organisaatiossa vallitsee täydellinen autonomia, miten johtaja voi varmistua siitä, että halutut tavoitteet saavutetaan ja tehtävät hoidettua aikataulussa? Autonomian ja kontrolloinnin välillä tasapainoilu edellyttää Empsonin (2019) mukaan jatkuvaa, sinnikästä neuvottelua työyhteisön jäsenten välillä. Tämä onkin helpommin sanottu kuin tehty, sillä johtajaa ohjaavat myös hänelle osoitetut tavoitteet ja oma missio. Palvelevana johtajana esimiehen tulee kuitenkin Spearsin ym. (1998) mukaan olla sitoutunut myös siihen, että pyrkii auttamaan jokaista yksilöä organisaatiossa kasvamaan sekä henkilökohtaisesti että ammatillisesti. Varsinainen oivallus tulee itse asiassa siinä, että johtoasemassa oleva henkilö ymmärtää, ettei näiden kahden tehtävän välillä tarvitse valita. Parhaimmassa tapauksessa johtaja oivaltaa kasvavansa ja kehittyvänsä siinä sivussa ehkä itsekkin.

Northouse (2013) on esittänyt mallissaan myös voimaannuttamisen ja emotionaalisen parantamisen käsitteet, jotka linkittyvät paitsi erilaisten tunteiden ymmärtämiseen, niin etenkin johdettavien henkilöiden yksilölliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ammatillisen ja uraan liittyvien tavoitteiden lisäksi. Palveleva johtaja ei tuomitse, vaan hyödyntää esimerkiksi aiemmin mainittuja empatian ja tunneälyn keinoja antaessaan tukea alaisilleen heidän kohdatessaan erilaisia ongelmia arjessaan (Northouse 2013). Toisinaan tällainen tuki ei tarkoita muuta kuin läsnäoloa ja kuuntelua, mutta niillä voi olla iso merkitys työntekijän hyvinvoinnille

ja jaksamiselle. Voimaannuttaminen puolestaan liittyy siihen, että työntekijät tuntevat olevansa valtuutettuja tekemään itsenäisiä päätöksiä, ja heillä on tarvittava tiedot, taidot ja rohkeus myös tosiasiaa tehdä niitä (Russell & Stone, 2002). Kun työntekijän itsevarmuus ja itsetuntemus ovat riittävällä tasolla, hän kykenee suoriutumaan annetuista tehtävistä oman jaksamisensa puitteissa sekä parhaimmillaan ylittämään itsensä ja henkilökohtaiset tavoitteensa.

### 3.3 Käsitteelliset taidot ja pätevyys

Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan tietoa, taitoja ja osaamista, mitä johtajalta itseltään vaaditaan tehtävässään (Liden et al., 2014). Toimiakseen johtajana henkilöllä tulee olla riittävät tiedot, taidot ja kyvyt toimia johtajana omalla alallaan ja omassa organisaatiossaan (Washington, Sutton & Feild, 2006). Tällöin johtaja osoittaa riittävää pätevyyttä ja kyvykkyyttä toimia tehtävässään. Kun johtajalla on perusteellinen käsitys omasta organisaatiostaan, sen tavoitteista, monimutkaisuudesta ja missiosta, tämä voi saavuttaa legitimitetin suhteessa alaisiin ja sidosryhmiin (Empson, 2019). Kuten yritystoiminnassa yleensä, keskiössä ovat etenkin organisaation tavoitteet, joita kohti johtajan tulee toiminnallaan pyrkiä. Johtamistyylin tulee siis olla sellainen, että se tukee näiden tavoitteiden saavuttamista. Palveleva johtaja pystyy näkemään sen, mitä ei ole vielä nähtävillä, hahmottamaan erilaisia syy-seuraussuhteita sekä ratkaisemaan konfliktitilanteita (van Dierendonck, 2011). Tätä tarkoitetaan johtajan kaukonäköisyydellä. Kaukonäköisyys tarkoittaa edellä mainitun lisäksi myös sitä, että johtaja kykenee muodostamaan käsityksen menneestä ja ennakoimaan tulevaa. Spears ym. (1998) ovat esittäneet, että käsitteellisen hahmottamisen taidolla tarkoitetaan johtajan kykyä tarjota organisaatiolle selkeä käsitys yhteisestä suunnasta ja tavoitteista. Johtajalla, jolla on tällaiset taidot, on myös kyky hallita organisaatiolle ominaisia, monimutkaisia ongelmia. Jotta seuraajat voivat luottaa johtajaansa, heidän tulee voida luottaa siihen, että johtajalta löytyvät nämä mainitut taidot (Washington, Sutton & Feild, 2006). Myös Russellin ja Stonen (2002) mukaan pätevyys tehtävässä on tärkeää luottamuksen rakentumisen kannalta.

Spearsin ym. (1998) mukaan johtajalta vaaditaan myös tietynlaisia suostuttelun taitoja. Suostuttelu tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että johtaja pystyy vakuuttamaan ihmiset toimimaan tietyllä tavalla ilman käskyjä tai vallankäyttöä, jotka perustuisivat hierarkiaan tai tiettyyn asemaan organisaatiossa. Empsonin (2019) mukaan suostuttelemisella on erityisen hyvät edellytykset saada aikaan haluttu lopputulos mikäli johtajalla on vaikutusvaltaa, tämä on

sosiaalisesti tarkkaavainen sekä vilpiton. Oman edun tavoittelun sijaan palveleva johtaja pyrkii kuitenkin lähtökohtaisesti toimimaan alaisten ja organisaation parhaaksi. Grahamin (1991, s. 113) mukaan suostutteleminen vilpittömästi, ilman taka-ajatusten olemassaolon uhkaa on mahdollista siten, että johtaja pyrkii vakuuttamaan alaiset siitä, että tietynlainen toiminta tai toimenpiteet ovat ”heidän omaksi parhaakseen”. Tällöin ei tarvita käskyjä tai ohjeita, sillä ihmiset ja yksilöt lähtökohtaisesti pyrkivät toimimaan tavalla, joka edistää heidän omaa etuaan.

Toisaalta palvelevan johtajan tavoitteena on saavuttaa konsensus ryhmän sisällä (Liden et al., 2008). Konsensuksen saavuttaminen ryhmän sisällä linkittyy olennaisesti ryhmähengen rakentamiseen. Esimerkiksi Spears ym. (1998) on havainnut, että palvelevan johtajuuden yhtenä ulottuvuutena on pyrkimys yhteisön ja yhteisöllisyyden rakentamiseen: johtajan tavoitteena on mahdollistaa turvallinen yhteisö, jossa ihmiset voivat toteuttaa itseään, ja samalla olla yhteydessä muihin. Ryhmähengen tiivistymisen yhtenä komponenttina on puolestaan tasapuolisuus: työntekijöiden täytyy tuntea, että johtaja kohtelee heitä kaikkia yhtä reilusti ja oikeudenmukaisesti (Liden et al., 2008; Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Luottamuksen ja oikeutuksen ansaitsemisessa voi mennä kauankin, ja se vaatii systemaattista työtä. Yksittäisiä henkilöitä ei tietenkään saa suosia, mutta toisaalta oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus yhteisön sisällä voi johtaa lopulta suurempaan yhteiseen hyvään. Palvelevaan johtajuuteen liittyykin olennaisesti myös arvon luominen yhteisölle, mikä tarkoittaa kaikkia niitä toimia, jotka tuottavat lisäarvoa yhteisölle, ja joita yhteisö itse pitää lisäarvoa tuottavina toimenpiteinä ja käyttäytymismalleina. Lisäarvoa tuottaakseen johtaja voi esimerkiksi kannustaa alaisiaan toimimaan aktiivisesti vaikkapa vapaaehtoistehtävissä (Spears et al., 1998; Liden et al., 2008). Tällä voidaan saada aikaan myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta, jonka esimerkiksi Northouse (2013) on esittänyt olevan yksi palvelevan johtajuuden mallin tavoitteista.

Stereotyyppisesti voisi ajatella, että alan osaavimmalla asiantuntijalla olisi parhaat edellytykset toimia myös johtajana. Asiantuntijuus, pätevyys ja kompetenssi jollakin tietyllä alalla ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita kykyä tai varsinkaan halukkuutta toimia johtotehtävissä. Esimerkkitapaukseksi voidaan ottaa työntekijöitä, jotka saattavat olla työyhteisön karismaattisia esikuvia ja tähtiä, työntekijöitä, jotka tahkoavat eniten rahaa yritykseen tai työntekijöitä, jotka työskentelevät isoimpien projektien ja vaativimpien asiakkaiden kanssa. Empson (2019) on tutkinut erityisesti tällaisia henkilöitä ja huomannut, etteivät parhaimmat asiantuntijat välttämättä ole lainkaan kiinnostuneita toimimaan johtajina. Heillä saattaa olla



taipumusta haluta ensisijaisesti keskittyä omaan intohimoonsa eli itse työn tekemiseen, eivätkä he siksi halua ottaa ylimääräisiä, ydintyötehtävien ulkopuolisia velvoitteita kontolleen. Vaikka yleensä ajatellaan, että urakehitys perustuu asiantuntijuuteen ja absoluuttiseen kompetenssiin kyseisellä alalla, tämä on totta vain tiettyyn pisteeseen asti. Seuraavan tason saavuttamiseen vaaditaan sekä omaa motivaatiota että etenkin sosiaalisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja (Empson, 2019). Huomataan, että tällaiset taidot ovat erityisesti palvelevan johtajan ominaisuuksia, joista kerrottiin luvussa 2.2, sekä palvelevan johtajan työntekijöistä huolehtimiseen perustuvia käyttäytymismalleja, joita Northouse (2013) on kuvaillut omassa mallissaan.

### 3.4 Palvelevan johtajuuden vaikutukset

Jokaisella johtamistyyllä on erilaisia vaikutuksia johdettaviin ihmisiin ja organisaatioon. Tässä tutkielmassa on aiemmin esitelty sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat otollisilta palvelevalle johtajuudelle, sekä sellaisia käyttäytymismalleja, joita palvelevat johtajat tyypillisesti ilmentävät. Northousen palvelevan johtajan mallin viimeisenä komponenttina on vaikutukset, jotka voidaan mallin mukaan jakaa kolmeen kategoriaan: seuraajien menestys ja kehittyminen, organisaation menestys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus (Northouse, 2013). Palvelevan johtajan yksi päätavoitteista on tunnistaa seuraajiensa vahvuudet ja auttaa heitä kehittämään näitä vahvuuksia eteenpäin. Yksilötasolla palveleva johtajuus voi vaikuttaa siihen, että työntekijät tuntevat itsensä tyytyväisemmiksi työssään ja sitoutuneemmiksi työpaikalleen sekä suoriutuvat tehtävistään aiempaa paremmin (van Dierendonck, 2011). Grahamin (1991) mukaan palveleva johtaminen voi rohkaista työntekijöitä ei ainoastaan kehittämään tietojaan ja taitojaan, vaan toimimaan työssään autonomisesti ja palvelulähtöisesti sekä edistämään osaltaan hyvää organisaatiokansalaisuutta. Kun palveleva johtaja auttaa työntekijöitä kehittämään työntekijän ammatillista osaamista, työntekijän usko hänen omiin kykyihinsä vahvistuu ja tämä pystyy löytämään menestyksekkäitä ratkaisuja ongelmiin, joita hän kohtaa työssään (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Organisaatiotasolla tällainen ajattelun ja toiminnan ketju saattaa johtaa siihen, että työntekijöillä on motivaatiota ja kykyä lähteä ratkaisemaan paitsi ongelmia omassa työssään, myös globaaleja yhteiskunnallisia kysymyksiä.

Palveleva johtajuus saattaa vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja irtisanoutumista ja niin ikään lisätä halua jäädä organisaatioon pidemmäksi aikaa (Mahsud, Prussia & Yukl, 2010; Hunter et al., 2013). On aiheellista kysyä, missä määrin palvelevan johtajan antama tuki

työntekijöilleen on normaalia esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, ja missä määrin esimiehen tuki saattaa ylittää normaalin esimies-alainen -suhteen. Lidenin ym. mukaan palvelevan johtajuuden kannalta kyse on siis seuraajan ja johtajan välisestä kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, jonka tavoitteena on muodostaa pitkäaikainen ja tiivis suhde työntekijöihin (Liden et al., 2008). Parhaimmillaan palveleva johtaja onnistuu luomaan merkityksellisyyden tunteen alaistensa keskuudessa. Merkityksellisyyden tunteen on havaittu olevan yhteydessä paitsi yksilön kehitykseen ja parempaan ongelmanratkaisukykyyn, myös tiimien suorituskykyyn (Undung & De Guzman, 2009; Schaubroeck, Lam & Peng, 2011). Palveleva johtajuus auttaakin rakentamaan organisaatiota, jossa sen jäsenillä on edellytykset voida paremmin, toimia vapaammin ja autonomisemmin omassa työssään, ja jossa jokainen organisaation jäsen tuntee halua toimia tietynlaisena palvelijana myös itse (van Dierendonck, 2011). Tämä johtaa parantuneeseen organisaatiokansalaisuuteen ja sen myötä koko yhteisön hyvinvointiin.

Kuten luvussa 2.1 kerrottiin, organisaatiokansalaisuus tarkoittaa, että työntekijät ovat valmiita auttamaan muita työyhteisön jäseniä sekä edistämään positiivista ilmapiiriä ja asennetta työssään ja työpaikallaan (Organ, 1997). Palveleva johtajuus ja etenkin johtajan antama riittävä tuki työntekijöilleen voi edesauttaa sitä, että työntekijät tekevät enemmän, kuin mitä virallinen työsuhte ja työ sopimus vaatii (Liden et al., 2008). Ilmiö vahvistuu niin sanotun palvelun kehän kautta: kun lähiesimiehet näkevät ylemmän johdon työskentelevän joustavasti ja joskus – tilanteen niin vaatiessa – tekevän jopa enemmän kuin mitä heiltä odotetaan, tämä välittyy esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille (Wang, Xu & Liu, 2018). Wang ym. (2018) ovat tutkineet palvelevaa johtajuutta erityisesti palvelualoilla, joissa palvelevalla johtajuudella on saatu aikaan koko organisaation kattava, positiivinen palvelun kehä (cycle of service). Palvelun kehä tarkoittaa, että auttaessaan alaisiaan johtaja omalla esimerkillään saa työntekijät toimimaan vastaavasti altruistisesti ja auttamaan toisiaan työpaikalla (Hunter et al., 2013). Toisaalta esimerkin näyttäminen voi kääntyä myös itseään vastaan, sillä esimerkiksi jatkuva ylitöihin kannustaminen saattaa olla tilapäinen poikkeustoimi, mutta se ei välttämättä ole johtajan itsensä tai alaisten kannalta tavoiteltava tilanne pitkällä aikavälillä. Aiemmin mainitun perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että hyvä organisaatiokäyttäytyminen on ainakin joissakin tapauksissa hyvällä tavalla tarttuvaa (Koning & Van Kleef, 2015). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen organisaation jäsen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yleiseen asenneilmapiiriin ja yhteishenkeen työpaikalla.

Palvelevan johtajuuden kaltaisen ihmiskeskeisen johtamisen seurauksena johdettavat henkilöt haluavat myös itse ryhtyä palvelijoiksi, jotka voivat osaltaan edistää hyvän ilmapiirin leviämistä organisaatiossa. Tämän johdosta organisaatioon muodostuu palvelun kulttuuri ja edellä mainittu palvelun kehä, jonka kautta palvelevalla johtajuudella on havaittu olevan yhteys yksittäisten työntekijöiden ja organisaation eri yksiköiden suoriutumiseen (Liden et al., 2014). Kun organisaatiossa vallitsee palvelemisen ja toisten auttamisen kulttuuri sekä positiivinen ilmapiiri, työntekijät todennäköisimmin pyrkivät tekemään parhaansa ja edistämään organisaation menestystä, mikä on niin ikään Northousen mallin mukaan yksi palvelevan johtajuuden seurauksista. Palveluun ja toisten auttamiseen myönteisesti suhtautuvan kulttuurin seurauksena työntekijät voivat hyvin, organisaatiot kukoistavat, ja siten syntyy positiivista vaikutusta koko yhteiskuntaan.

### 3.5 Palvelevan johtajuuden soveltuvuus eri organisaatioihin

Kun mietitään ylipäänsä minkä tahansa johtamismallin soveltuvuutta organisaatioon ja johtoasemassa olevalle henkilölle itselleen, mieleen tulee ainakin seuraavanlaisia kysymyksiä: Millaista aktiivisuutta ja toisaalta suoriutumista alaisilta odotetaan? Millainen on organisaatio ja sen kulttuuri? Soveltuuko palveleva johtajuus tähän kontekstiin, organisaatioon ja sen toimintatapoihin? Russellin ja Stonen (2002) mukaan jo Greenleaf (1970) esitti, että palvelevaa johtajuutta voisi esiintyä kaikenlaisissa organisaatioissa: niin liike-elämässä, koulutustarkoituksessa, kirkon piirissä kuin säätiöissäkin. Mutta minkälaisiin yrityksiin palveleva johtajuus sitten tutkimusten mukaan sopii?

Palveleva johtajuus saattaa soveltua parhaiten etenkin asiantuntijaorganisaatioihin, joihin tavanomainen johtamismalli ei enää välttämättä sovellu (Empson, 2019). Tällaisilla johtamistyyyleillä tarkoitetaan sellaista johtamista, jossa joku sanelee, mitä työntekijän tulee tehdä. Toisissa organisaatioissa voi olla haasteena puolestaan johtajien löytäminen: kukaan organisaation sisällä ei halua syystä tai toisesta toimia esimiesasemassa, johtajaa joudutaan etsimään ja lopulta joku joudutaan suostuttelemaan toimimaan esimiehenä. Tällöin on vaarana, ettei johtoasemaan päädy motivoitunein tai osaavin henkilö, mikä voi olla ongelmallista koko organisaation kannalta. Kuten edellä kehoitettiin, Empson (2019) on tutkinut asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä, joissa johtaminen vaatii erityisosaamista. Joissakin organisaatioissa työntekijät kokevat, että vastuutehtävien tarjoaminen johdon toimesta on todellisuudessa johdon tapa päästä eroon rasittavista hallinnollisista velvoitteistaan (Empson,

2019). Tällainen ajattelutapa estää sen, että johtotehtävät tai esimiesasema nähtäisiin organisaation keskuudessa mahdollisuutena inspiroida, kehittyä, kannustaa ja saada koko organisaatio pyrkimään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita.

Tutkimuksissa on huomattu, että palveleva johtajuus soveltuu erityisen hyvin organisaatioihin, joissa on selkeä rakenne ja jotka ovat järjestäytyneitä (Neubert, Hunter & Tolentino, 2016). Toisaalta esimerkiksi Wang ym. (2018) ovat olleet kiinnostuneita palvelevan johtajuuden soveltumisesta erityisesti palvelualoille, joiden osuus valtioiden taloudesta on globaalisti kasvussa kaikkialla maailmassa. Kuten edellisessä alaluvussa jo mainittiin, palvelualoilla palvelevalla johtajuudella on aikaansaatu positiivisia tutkimustuloksia (Wang, Xu & Liu, 2018). Kun johtaja kohtelee alaisiaan hyvin, työntekijät ovat motivoituneita ja halukkaampia toimimaan itse samalla tavalla (Liden et al., 2014). Parhaimmillaan organisaatioon syntyy dominoefekti, jossa kaikki auttavat toisiaan ja positiivinen ilmiö jatkaa kulkuaan aina asiakkaille asti. Palvelun kehän kautta organisaatioon voikin muodostua palvelun kulttuuri, joka taas toimii palvelevan johtajuuden lähtökohtana ja alaluvussa 2.1. mainittuina Northousen mallin olosuhteina palvelevan johtajuuden kentällä. Toimimalla itse roolimallina johtaja voi siis kannustaa alaisiaan positiiviseen palvelukulttuuriin, mikä näkyy asiakkaille parempana palveluna ja voi lopulta vaikuttaa koko organisaation menestymiseen (Hunter et al., 2013). Hunter ym. (2013) ovat kuitenkin sitä mieltä, että tästä mahdollisesta syy-seuraussuhteesta kaivataan lisää empiiristä tutkimusta tulevaisuudessa.

#### 4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa olen tutkinut, mitä palveleva johtajuus on, mitkä ovat sen keskeisimmät ulottuvuudet ja miten palveleva johtajuus ilmenee käytännössä. Olen tutkinut palvelevan johtajuuden taustaa ja olosuhteita sekä palvelevan johtajan roolia Northousen palvelevan johtajuuden mallin komponentteina. Tutkimukseni perusteella olen tunnistanut kolme palvelevan johtajan keskeistä ulottuvuutta ja tutkinut, miten nämä ulottuvuudet ilmenevät erilaisissa organisaatioissa. Palvelevaa johtajuutta on tutkittu kirjallisuuden perusteella melko paljon, minkä johdosta on pystytty erottamaan keskeisiä palvelevan johtajuuden piirteitä. Tyypillisesti palveleva johtaja on luonteeltaan esimerkiksi aito ja ihmisläheinen, hänellä on kyky empatiaan sekä hyvät viestinnälliset taidot (Graham, 1991). Palvelevassa johtajuudessa keskeisessä asemassa ovat itse asiassa johdettavat henkilöt, jotka tässä johtajuusmallissa

asetetaan etusijalle ja joiden hyvinvointiin panostetaan. Palvelevan johtajuuden ideologialla voi olla paljon positiivisia vaikutuksia organisaatioihin ja yhteiskuntaan yleisellä tasolla, sillä palveluun, muiden auttamiseen ja altruismiin taipuvainen asenneilmapiiri tarttuu. Tällaisen asenteen omaksuminen työyhteisössä voikin auttaa koko organisaatiota voimaan paremmin (Graham, 1991).

Johtajuus rakentuu jatkuvassa muutoksessa, vuorovaikutuksessa sekä reflektiossa oman itsensä kanssa. Johtaja ei voi pysyä paikoillaan, vaan tämän täytyy tuntea itsensä, kehittyä sekä peilata itseään organisaation muihin jäseniin ja sidosryhmiin jatkuvasti. Alaisten näkökulmasta johtajan tulee myös toimia systemaattisesti ja oikeudenmukaisesti, jotta henkilöstö voi luottaa johtajaansa (Walumbwa, Hartnell & Oke, 2010). Palveleva johtajuus ei ole kuitenkaan mikään avain onneen: kyseinen johtajuustyyli ei automaattisesti toimi kaikissa organisaatioissa, ja kaikki seuraajat eivät halua tulla johdetuksi palvelevan johtajuuden mallin keinoin. Vaikka moderneissa organisaatioissa korostuukin osin jopa stereotyyppisesti matala hierarkkisuus, itseohjautuvuus ja joustavuus, toiset työntekijät saattavat edelleen haluta selkeitä työnkuvia ja ulkopuolelta annettuja tehtävälistoja. Kaikki eivät siis pyri autonomiaan omassa työskentelyssään, eikä kaikille sellainen edes sovi. Kuten Northouse (2013) on esittänyt, seuraajien vastaanottavaisuudella on merkitystä palvelevan johtajuuden toimivuuden kannalta. Jos organisaation työntekijät kuitenkin hyväksyvät palvelevan johtajuuden mallin, tällä voi olla edelleen positiivinen vaikutus palvelualttiuteen ja työntekijöiden suoritutumiseen (Wang, Xu & Liu, 2018).

Empatia kuuluu olennaisesti moderniin johtamiseen, jollaiseksi myös palveleva johtajuus luokitellaan. Empatian avulla voidaan välttää epäeettisiä toimia organisaatioissa ja liike-elämässä (Holt & Marques, 2012). Palvelevan johtajan osoittama empaattisuus auttaa rakentamaan luottamusta johtajan ja alaisten välillä (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011). Tämän tutkielman perusteella keskeistä hyvässä johtajuudessa on jo aiemmin mainittu sosiaalinen älykkyys ja ihmistaidot. Valitettavan usein johtotehtäviin päätyy kuitenkin henkilöitä, jotka kenties ovat alansa spesialisteja, mutta eivät kykeneviä toimimaan näissä tehtävissä. Hyvän johtajan ja erityisesti palvelevan johtajan ominaisuuksia on se, että oman ammatillisen menestyksen lisäksi henkilö haluaa jakaa menestystään ja auttaa myös muita saavuttamaan seuraavan tason (Empson, 2019). Tämä on mielestäni paitsi aitoa altruismia, myös hyvää ihmistuntemusta ja osoitus sosiaalisista taidoista sekä tunneälykyydestä.

Toinen palvelevan johtajuuden keskeisimpiä tunnusmerkkejä on henkilöstön kasvun ja kehityksen mahdollistaminen. Palveleva johtaja asettaa sivuun omat tarpeensa ja kiinnostuksen kohteensa auttaakseen alaisiaan ja yritystään kasvamaan ja kehittymään. Kasvun ja kehityksen kohteena on paitsi ammatillinen osaaminen, tiedot ja taidot, myös yksilön oma persoonallisuus, kyvyt ja moraali (Graham, 1991). Lidenin ym. (2008) mukaan palveleva johtaja havaitsee henkilöstönsä ainutlaatuiset kyvykkyydet, auttaa työntekijöitään tunnistamaan nämä taidot sekä auttaa hyödyntämään ja kehittämään näitä taitoja edelleen. Palveleva johtaja toimii seuraajilleen roolimallina, inspiroi innokkuudellaan ja aktiivisesti kannustaa heitä kyseenalaistamaan vallitsevaa tilaa ja tuomaan esille rohkeasti erilaisia näkökulmia (Liden et al., 2008).

Kolmas palvelevan johtajuuden ulottuvuuksista liittyy palvelevan johtajan omaan osaamiseen ja pätevyyteen toimia johtajana kyseisessä organisaatiossa ja sen toimialalla. On kenties itsestäänselvää, että johtajalla tulee olla syvälinen ymmärrys siitä toimialasta ja organisaatiosta, jossa tämä toimii, sekä taito kuunnella ja aistia erilaisia emotioita ja asenteita organisaation sisällä. Sitä kautta henkilöstöllä on kuitenkin mahdollisuus luottaa sekä johtajaansa, minkä merkitys korostuu tutkijoiden mukaan etenkin muutos-, kriisi- ja konfliktitilanteissa (van Dierendonck 2011; Luo *et al.*, 2016). Luottamuksen rakentuminen on mahdollista kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ja aktiivisen viestinnän kautta (Wang, Xu & Liu, 2018).

Vaikka palvelevaa johtajuutta on erityisesti viime vuosina tutkittu paljon, mallista ei toistaiseksi vallitse yksimielistä käsitystä tutkijoiden keskuudessa. Malli kuulostaa toisinaan utopistiselta, melkein liian hyvältä ollakseen totta ja toimiakseen käytännön työelämässä. Toistaiseksi ei ole vielä tarkkaa varmuutta siitä, miten palveleva johtajuus on yhteydessä organisaation menestykseen (Hunter et al., 2013). Pelkästään tämän tutkielman perusteella ja palvelevan johtajuuden näkökulmasta organisaation menestys kun koostuu monista osatekijöistä, kuten vuorovaikutuksesta, auttamisen ja kannustamisen kulttuurista sekä yksilön vahvuuksien tunnistamisesta. Tämä olisikin potentiaalinen aihe tulevaisuuden tutkimukselle. Esimerkiksi Walumbwa ym. (2010) on esittänyt, että tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia lisää sitä, millaisissa olosuhteissa palveleva johtajuus on erityisen toimiva malli, ja toisaalta millaisissa ei. Jo aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, että organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden arvot saattavat vaikuttaa palvelevan johtajuuden tehokkuuteen ja organisaation menestykseen. Toisaalta myös palvelun kehän teoriaa tulisi mielestäni tutkia tulevaisuudessa

lisää ja selvittää, leviääkö hyvä palvelun kulttuuri organisaatiossa vertikaalisesti ensin johtajalta alaiselle ja alaiselta asiakasrajapintaan. Entäpä horisontaalisesti henkilöstön keskuudessa? Tässä tutkielmassa ei ole myöskään perehdytty syvällisemmin johtajan arvoihin ja arvojen vaikutuksista alaisten käyttäytymiseen erityisesti palvelevan johtajuuden kontekstissa. Yksi tutkimuskohde tulevaisuudessa voisikin olla, millainen yhteys palvelevan johtajan arvoilla on organisaation erinomaiseen suorituskyykyyn ja tuloksiin (Russell & Stone, 2002).

Tämän tutkielman perusteella voidaan todeta, ettei palveleva johtajuus tarkoita kenenkään juoksupojaksi tai palvelijaksi asettumista, vaan lähtökohtana tulisi olla koko työyhteisön ja organisaation palveleminen yhteisön hyvinvoinnin, organisaation menestyksen sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Keskeisenä rakennuspalikkana palvelevan johtajuuden ja organisaation toimivuuden kannalta on johtajien ja henkilöstön välinen luottamus, jonka osatekijöitä ovat palvelevan johtajuuden ulottuvuudet empaattisuus, menestyksen mahdollistaminen ja johtajan pätevyys. Tämän tutkielman ja aihetta koskevan aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että toteuttaakseen palvelevaa johtajuutta johtajan tulee kysyä itseltään ainakin seuraavat kysymykset: Mikä on juuri minun organisaatiolleni tärkeää? Mikä toimii juuri tässä organisaatiossa, tämän organisaation työntekijöille ja sidosryhmille? Millainen olen itse johtajana? Palvelevan johtajuuden periaatteiden mukaisesti näiden kysymysten ratkaisuun tarvitaan kokonaisvaltaista organisaation ja alan tuntemusta, ihmislähtöistä ajattelutapaa sekä vilpittömää pyrkimystä koko työyhteisön ja yhteiskunnan hyvinvointiin.

## 5. Lähteet

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*. Vol. 16, Nr. 3, pp. 315-338.
- Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. Vol. 37, Nr. 4, pp. 1228-1261.
- Empson, L. 2019. Leadership: How to lead your fellow rainmakers. *Harvard Business Review*. Vol. 97, Nr. 2, pp. 114-123.
- Goldberg, L. R. 1990. An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 59, Nr. 6, pp. 1216-1229.

- Graham, J. W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*. Vol. 2, Nr. 2, pp. 105-119.
- Grant, A. M. 2012. Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*. Vol. 55, Nr. 2, pp. 458-476.
- Greenleaf, R. K. 1970. *The leader as servant*. Indianapolis, USA: The Robert K. Greenleaf Center. Teoksissa Hunter *et al.* (2013), Spears *et al.* (1998) ja Russell & Stone (2002).
- Hassan, H., Asad, S. & Hoshino, Y. 2016. Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*. Vol. 4, Nr. 4, pp. 161-179.
- Holt, S. & Marques, J. 2012. Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *Journal of Business Ethics*. Vol. 105, Nr. 1, pp. 95-105.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., Weinberger, E. 2013. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*. Vol. 24, Nr. 3, pp. 316-332.
- Koning, L. F. & Van Kleef, G. A. 2015. How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*. Vol. 26, Nr. 4, pp. 489-501.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*. Vol. 19, Nr. 2, pp. 161-177.
- Liden, R. C., Wayne S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 57, Nr. 5, pp. 1434-1453.
- Liu, S. M. & Liao, J. Q. 2013. Transformational leadership and speaking up: Power distance and structural distance as moderators. *Social Behavior and Personality*. Vol. 41, Nr. 10, pp. 1747-1756.
- Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K. & Feng, Y. 2016. How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 29, Nr. 2, pp. 242-262.
- Mahsud, R., Prussia, G. & Yukl, G. 2010. Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25, Nr. 6, pp. 561-577.



- Neubert, M. J., Hunter, E. M. & Tolentino, R. C. 2016. A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *Leadership Quarterly*. Vol. 27, Nr. 6, pp. 896-910.
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership: Theory & Practice*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE. 485 s.
- Organ, D. W. 1997. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*. Vol. 10, Nr. 2, pp. 85-97.
- Puttonen, V. & Vilkkumaa, E. 2020. Onko hyvä johtaja yrityksen tähti vai hiljainen taustavoima? [podcast] Puttonen & Vilkkumaa. [viitattu 27.2.2020]. Saatavilla: <https://open.spotify.com/episode/37qV5D5hwQpPVzuxIWluJ7?si=zTvDLJJIT6OEiTbRz-GoUw>.
- Russell, R. F. & Stone, G. A. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 23, Nr. 3, pp. 145-157.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. & Peng, A. C. 2011. Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, Nr. 4, pp. 863-871.
- Shek, D. T. L. & Lin, L. 2015. Leadership and mentorship: Service leaders as mentors of the followers. *International Journal on Disability and Human Development*. Vol. 14, Nr. 4, pp. 351-359.
- Spears, L., Greenleaf, R., & Vaill, P. 1998. *The Power of Servant-Leadership*. Broadway, Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers. 352 s.
- Undung, Y. & De Guzman, A. B. 2009. Understanding the elements of empathy as a component of care-driven leadership. *Journal of Leadership Studies*. Vol. 3, Nr. 1, pp. 19-28.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. & Oke, A. 2010. Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 95, Nr. 3, pp. 517-529.
- Wang, Z., Xu, H. & Liu, Y. 2018. Servant leadership as a driver of employee service performance: Test of a trickle-down model and its boundary conditions. *Human Relations*. Vol. 71, Nr. 9, pp. 1179-1203.
- Washington, R. R., Sutton, C. D. & Feild, H. S. 2006. Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 27, Nr. 8, pp. 700-716.